CAPÍTULO 5

Las organizaciones y la búsqueda de personal

Las organizaciones se encuentran, en la actualidad, en permanente cambio. La vida laboral de las personas ya no transcurre en una única empresa durante muchos años, sino muy probablemente en varias. Los niveles de incertidumbre y exigencia, entonces, se incrementan. Para hablar de la búsqueda de trabajo es necesario, en primer término, definir algunos conceptos.

Quien busca trabajo está dispuesto a ingresar en una organización. A continuación nos extenderemos acerca de este término. Luego abordaremos las principales características de un proceso de selección de personal para aproximarnos a la serie de pasos que implica.

LAS ORGANIZACIONES

El catedrático Santiago Barcos[8] denominó a las **organizaciones** como grupos humanos estables que se organizan formalmente y generan sus propias reglas internas. Cada organización presenta una identidad que la distingue. Son ejemplos de organizaciones: las fábricas, las escuelas, los tribunales, las empresas de servicios, los museos, etc. Nacen en un momento determinado y son creadas para lograr un propósito: satisfacer alguna necesidad de la comunidad o de una parte de ella. Es así como las personas que las integran realizan actividades para cumplir los objetivos que los fundadores de las organizaciones se propusieron. Un hospital es creado para satisfacer la necesidad de salud de una porción de la población, una cooperativa de trabajo nace para cubrir la demanda de empleo de un grupo de personas, un parque de diversiones surge para brindar esparcimiento a niños y sus familias.

Características principales de una organización

Barcos distingue algunas características de las organizaciones:

- La **división del trabajo**: las tareas necesarias para el funcionamiento de la organización son asignadas a diferentes áreas (Recursos Humanos, Área Contable, Marketing, etc.).

[8] Barcos, S. (1998): ***Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones***. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

- La **división del poder**: no todos los miembros de una organización poseen el mismo grado de poder y existen niveles jerárquicos de autoridad formal. Larocca y otros agregan a propósito de este tema que la **dirección** de la organización tiene la máxima responsabilidad en la toma de decisiones. Sus principales funciones son mantener la integración y desarrollar las condiciones para que la organización se vincule con el entorno. En este nivel de jerarquía superior se define la estrategia. Subordinados a la dirección se encuentran los **ejecutivos** o **gerentes**. Ellos son intermediarios entre los directivos de la organización y quienes realizan las operaciones en los niveles inferiores, y tienen la tarea de transformar la estrategia en proyectos concretos de trabajo. Sus funciones son: lograr la coordinación de su área con las demás unidades de trabajo (por ejemplo, si se trata del gerente de Publicidad, deberá coordinar su presupuesto con el gerente del Área Contable y pedirá mayor personal para determinada campaña al gerente de Recursos Humanos), lograr los fines del área que conduce, asignar los recursos que debe administrar su unidad operativa, recibir información de otras áreas y transmitir información sobre la propia. El nivel **técnico u operativo** está compuesto por los miembros de la organización que llevan a cabo las tareas básicas para las que esta fue creada. El nivel técnico u operativo del Correo Argentino, por ejemplo, está compuesto por quienes realizan el circuito principal de la entrega de cartas o encomiendas: los carteros, los que reciben las cartas en el correo, los que las distribuyen en cada bolso, etc. En la escuela secundaria, el nivel técnico u operativo está integrado por los docentes y preceptores que desarrollan las funciones principales para las que existe la entidad escolar.
- La **división en la responsabilidad sobre las comunicaciones**: significa que en cada puesto de trabajo se actuará como emisor de un mensaje (una secretaria le transmite a su jefe los llamados del día), o como receptor de éste (el jefe recibe de su secretaria la información sobre los llamados recibidos en el día) o como canal para hacer llegar información de un nivel de la estructura a otro (la secretaria elabora un informe sobre los llamados relevantes del mes y lo pasa a los otros jefes de área). De la jerarquía depende el mayor o menor volumen de información con que se cuente, que implica también un mayor o menor nivel de responsabilidad respecto de dicha información. Hay temas que sólo conoce la dirección de la organización, otros que se tratan hasta el nivel de la gerencia intermedia y, sobre otros, todos los empleados están al tanto.
- **Sustitución del personal**: las personas pueden ser reemplazadas, y sus tareas, asignadas a otras.
- **Conformación de relaciones sociales**: los individuos interactúan y forman vínculos dentro de las organizaciones.
- **Planificación**: los directivos de las organizaciones piensan previamente las acciones a seguir y las organizan en función de tiempos de realización, según los recursos con los que cuentan.
- **Trascendencia de la vida de sus miembros**: si un integrante de la organización renuncia, es despedido o fallece, esta puede seguir funcionando.
- **Funcionamiento en un contexto**: toda organización está inserta en un ámbito más amplio, con el que interactúa, que es la sociedad en la que se desenvuelve, de acuerdo con las normas que rigen en ella.
- El **sistema de actividades**: los integrantes de una organización desempeñan sus tareas coordinadamente. Si uno realiza alguna acción, esto afectará al sistema organizacional en su totalidad.
- **Estructura**: es el conjunto de relaciones entre los distintos puestos de trabajo dentro de la organización, da cuenta de las relaciones jerárquicas, expresa la manera en que se dispone de los recursos, presenta las vinculaciones de los integrantes con el entorno, establece los propósitos

que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. La forma en que se grafica la estructura es el organigrama, sobre cuya confección daremos algunas pautas más adelante.

- **Identidad**: las organizaciones poseen atributos propios (estilos, clima, cultura) que se mantienen en el tiempo y que las hacen únicas y diferenciables de las demás.
- **Estabilidad**: predominan en las organizaciones fuerzas que las mantienen unidas mediante relaciones de negociación, cooperación y conflicto.
- **Especificidad**: las organizaciones generan determinados bienes o servicios reconocidos por el entorno. Cada una se ocupa de alguno en especial. Distintas organizaciones pueden desarrollar los mismos productos, pero cada una lo hará de un modo particular.

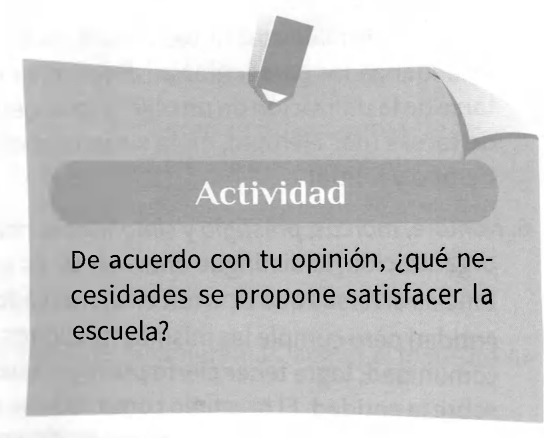


Mafalda, por Quino



"Con los recortes y los despidos, hemos tenido que pedir que todos pongan un poco de su parte."

Por Lorenz



Actividad

De acuerdo con tu opinión, ¿qué necesidades se propone satisfacer la escuela?

Aportes de las organizaciones a la sociedad

Las organizaciones no sólo brindan un servicio a la sociedad (al producir un objeto o al prestar un servicio), sino que también cumplen una función social primordial cuando generan empleo, porque a su vez brindan el sustento a las familias para cubrir sus necesidades.

Otro aporte fundamental de las organizaciones es que en ellas se crean y transmiten nuevos conocimientos y expresiones de la cultura. Se generan nuevos procedimientos de trabajo, se crean objetos, se realizan investigaciones, se efectúan cursos de capacitación, entre otros.

Aquellos que dirigen las organizaciones plantean objetivos para cumplir, pero también cada uno de sus integrantes posee sus objetivos individuales, y dentro de ellas desarrolla su trayectoria laboral. Un valor fundamental de las organizaciones es propiciar que los individuos logren su realización personal por medio de sus prácticas y vivencias en ellas.

La sociedad actual se caracteriza por ser una sociedad organizacional. Todos nos definimos por nuestra pertenencia a distintas organizaciones. "Soy de tal colegio", "voy a determinado club", "mi padre tiene una empresa familiar", son expresiones que describen la importancia en nuestra vida cotidiana de la inclusión en organizaciones.

Elementos de las organizaciones

Tomando lo planteado por Santiago Barcos, los elementos de las organizaciones, fundamentales para llevar a cabo sus actividades y lograr sus objetivos, son los recursos con los que cuentan, y los hay de diversas categorías:

1. *Recursos humanos*: son los integrantes que trabajan en la organización en forma permanente o eventual.
2. *Recursos materiales*: instalaciones, muebles, útiles, computadoras, etc.
3. *Recursos naturales o energéticos*: la tierra, el agua, la luz solar y la energía eléctrica.
4. *Ideas, conocimiento e información*: son los recursos que se originan a partir del intelecto de los individuos, tales como del avance científico y tecnológico. La información, entre otras cosas, está constituida por los datos relevantes que permitirán encontrar la solución de un problema.
5. *Recursos tecnológicos*: la tecnología es mucho más que la máquina y se refiere a los medios estandarizados para lograr un objetivo o un resultado predeterminado. Por lo tanto, puede tratarse de la utilización de un objeto (por ejemplo, el microscopio) o de determinada organización de tareas (por ejemplo, en la secuencia de acciones para que el correo entregue una carta en tiempo y forma).
6. *Nombre, marcas, prestigio y símbolos*: el *nombre* es un valor a preservar por los miembros de la organización, la distingue entre otras. Es un recurso que debe ser cuidado frente a las circunstancias diversas que ocurren en el mercado. La *marca* puede coincidir o no con el nombre de la entidad pero cumple las mismas funciones. Cuando una organización obtiene la confianza de la comunidad, logra tener cierto *prestigio* que se manifiesta en las opiniones positivas de la gente sobre la entidad. El prestigio como recurso es fundamental para que la organización perdure en el tiempo. Los *símbolos* son figuras, gráficos, productos sonoros (canciones, cortinas musicales) o logotipos que identifican a la organización. Representan aquellos valores que se desean transmitir.
7. *Recursos funcionales*: son el tiempo y el presupuesto. Expertos sobre el tema de administración de organizaciones aducen que el tiempo es un recurso fundamental para planear la actividad organizacional. A su vez, también es primordial tener en cuenta el dinero necesario para desarrollar los servicios o producir los bienes. Un presupuesto pauta la manera de administrar lo que se posee, esclarecer lo que se necesita y decidir lo que se financia.

Por Caloi

La expresión de la estructura formal: los organigramas

La expresión de la organización en cuanto a su estructura se encuentra graficada en los organigramas.

Para su confección, usualmente, se utilizan rectángulos, pero también pueden ser usados otros símbolos y gráficos unidos por líneas.

El docente y psicólogo Enrique Palladino y el contador Leandro Palladino afirman que

> "si bien el organigrama no muestra las relaciones informales, muestra en un golpe de vista cuáles son las posiciones que existen en la organización, cómo están agrupadas y de qué manera se comunica la autoridad formal"

Actividades

1. Buscar ejemplos de nombres, marcas y símbolos de distintas organizaciones.
2. Analizar la importancia que tienen y su influencia en el prestigio de la entidad.
3. Elaboren el organigrama de la escuela a la que concurren.

Organigrama

Las convenciones que se suelen utilizar en la elaboración de organigramas, según el Instituto Argentino de Racionalización de Materiales son:

- Los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura.
- El tamaño de los rectángulos debe ser igual para las posiciones que se encuentran a un mismo nivel en la estructura.
- Cada rectángulo debe incluir la denominación de la posición o cargo.
- Las líneas establecen ángulos rectos. Si existe alguna línea importante de alcance cruzado, se la puede representar con línea de puntos.
- Deben evitarse los diseños complicados, ya que dificultan la interpretación.

MANUALES EN LA ORGANIZACIÓN

En las organizaciones suelen encontrarse distintos manuales que guían el accionar de sus integrantes. Cuando ingresa un nuevo miembro, es útil darle a conocer este material porque le brinda una idea general de la manera en que se efectúan las tareas, los objetivos organizacionales, la ideología que da marco a las acciones, etc. Se pueden ubicar tres tipos de manuales: de políticas, de funciones y de procedimientos.

Manual de políticas: presenta las políticas que establecieron los directivos de la organización, que expresan las intenciones y creencias del nivel jerárquico superior. Son parámetros para la toma de decisiones en una organización. Clarifican por qué existe la organización, adónde quiere ir y cómo quiere llegar.

Manual de funciones: esclarece las responsabilidades de cada cargo, sus atribuciones con respecto al personal que depende de cada jefe, el orden en que deben reemplazarse los empleados en caso de estar ausentes. Para su confección se debe usar un lenguaje entendible para todos. Son guías para la búsqueda de nuevo personal, ya que brindan datos sobre la descripción de cada puesto. Más adelante trataremos específicamente el tema de descripción y perfil de puesto de trabajo.

Manual de procedimientos: da a conocer cómo se debe desempeñar el trabajo y cuál debe ser la secuencia de las actividades para el logro de los objetivos, y explica las pautas para todos los sectores intervinientes.

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Diseñar los puestos de trabajo es pensar qué cargos se requieren para cumplir con los objetivos de una organización. Se trata de definir qué se espera que hagan y qué perfil debe reunir cada empleado.

Cuando una organización necesita incorporar a alguien cuenta con un lugar vacante y con una tarea que debe ser resuelta, que debe ser desempeñada por una persona capaz para tal fin.

Denominamos **puesto de trabajo** al conjunto de **acciones** organizadas que realiza un empleado de una organización, en una determinada posición del organigrama, con el fin de obtener ciertos resultados, siguiendo reglas, **procedimientos** y metodologías -generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación **estratégica**, y utilizando **los recursos existentes**. Por ejemplo, una psicóloga debe saber hacer entrevistas psicológicas, un médico estará capacitado para evaluar clínicamente a un paciente.

El proceso de selección de personal

Según el psicólogo español Álvaro De Ansorena Cao, seleccionar personal "significa identificar a las personas más idóneas para cubrir puestos específicos y que además obtengan una mayor eficiencia en el cargo". Y continúa: "es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, a los que denominamos candidatos, que se diferencian de otros y son más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano con requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea"[9].

[9] De Ansorena Cao, A. (1996): *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos*. Madrid, Paidós.

El proceso de selección es predictivo porque, al tomar la decisión de hacer ingresar a la organización a una persona sin haber trabajado con ella previamente, se supone que será capaz de cubrir el puesto vacante con las habilidades necesarias.

Debemos aclarar ambas partes están implicados en el proceso de elegir: los directivos de la organización y las personas que participan como candidatos para ocupar el puesto que se generó en la organización. Estos últimos también tomarán la decisión de ingresar o no para desarrollar las tareas que el puesto requiere.



Por Montag

La psicóloga argentina Susana Richino afirma que "la selección consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir, para resolver los problemas inherentes a esa tarea"[10].

Pareciera que se elige una persona frente a otras que aparecen como opción, pero, en realidad, se elige a la persona que reúne los requerimientos más cercanos a la definición que se ha hecho del perfil deseado para quien ocupe el puesto de trabajo.

Importancia del proceso de selección de personal

El teórico de la administración y contador argentino Apolinar Edgardo García[11] plantea que una selección de personal mal realizada produce:

Inconvenientes legales futuros: si se incorpora una persona que no cumple con el trabajo de la manera esperada, tal vez se deba prescindir de ella.

Ineficiencia en el desempeño: si no se elabora un perfil de búsqueda adecuado o se efectúa la elección si tener en cuenta los requisitos establecidos en el perfil se puede integrar a la institución a alguien que no reúna las capacidades, conocimientos y habilidades que requiere el puesto, lo que deriva en un mal desempeño en el cargo.

Pérdida de tiempo y dinero para la institución: estos inconvenientes implican la necesidad de comenzar un nuevo proceso de selección, de volver a realizar las tareas de incorporación de otra persona a la organización, situación que puede evitarse siguiendo los pasos metodológicos del proceso de selección de personal. Nunca se sabe a ciencia cierta que la persona que se toma cubrirá el cargo tal cual como se espera, sin embargo los especialistas afirman que se cometerán menos errores desde la selección si se consideran las pautas que estamos señalando.

La incorporación errada a una organización también implica una pérdida de tiempo y dinero para el nuevo empleado, pues si se le notifica que no puede continuar con el trabajo, deberá nuevamente iniciar otro proceso de búsqueda de empleo.

[10] Richino, S. (1996): *Selección de personal*, Buenos Aires, Paidós.
[11] García, A. E. (1998): *Tecnologías de Gestión. Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires. Sainte Claire.